

**STRATEGI PENGEMBANGAN PEGAWAI DALAM UPAYA MENINGKATKAN
PRODUKTIVITAS KERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar sarjana ilmu politik
strata satu (S-1) pada fakultas ilmu sosial dan ilmu politik
dengan minat utama reformasi pemerintahan

Oleh:

SINTO DWILY

NIM: 115120607111045



**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2018

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia merupakan salah satu aset terpenting di setiap organisasi khususnya dalam menunjang jalannya aktivitas organisasi tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia yang baik, maka segala tujuan organisasi akan sulit diwujudkan, hal ini sejalan dengan pendapat Hardjanto (2011: 1) “aset yang paling penting dimiliki oleh organisasi pemerintah atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau pegawai atau aparatur pemerintah”. Sumber daya manusia dalam organisasi dalam sektor publik yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN)¹, memegang peranan penting dalam berjalannya suatu pemerintah maka dari itu persoalan mengenai ASN selalu berkaitan dengan permasalahan yang ada pada ruang lingkup pemerintah .

Maka dari itu Pegawai Negeri Sipil (PNS) semestinya memiliki kualitas baik agar mampu menjalankan tugasnya secara professional, adil, bertanggungjawab, tepat dan benar. Dalam era globalisasi ini banyak sekali pegawai yang kurang produktif dalam menjalankan pekerjaannya, oleh karena itu pemerintah dituntut untuk meningkatkan produktifitas pegawai dan menjalankan kegiatan selalu berusaha untuk mendapatkan hasil kerja yang baik. Hasil kerja yang baik itu tidaklah mudah diperoleh tanpa adanya pengaturan yang baik dari setiap perencanaan pekerjaan serta kualitas Sumber Daya Manusianya itu sendiri agar pegawai memiliki keunggulan kompetitif dan dapat bersaing secara sehat. Usaha pemerintah dalam meningkatkan dan memperbaiki manajemen Sumber Daya Manusia ini memiliki tujuan agar

¹ Aparatur Sipil Negara (disingkat ASN), adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (Tenaga Kontrak).

pemerintah memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi Sumber Daya Manusia yang unggul dan trampil dapat mengantarkan pemerintah pada sebuah tujuan yang ingin dicapai. Untuk memenuhi keinginan tersebut maka diperlukan sumber daya yang berkualitas. Menurut Moh. Agus Tulus, yaitu bahwa “MSDM” adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi individu dan masyarakat².

Aparatur pemerintah daerah harus memiliki kemampuan maksimal dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di daerahnya. Pemerintah daerah baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam meningkatkan kinerjanya. Konsekuensi logis dari UU No.32 Tahun 2004 Tentang pemerintah daerah adalah perlu adanya pendidikan dan pelatihan bagi aparatur secara maksimal dan berdasarkan kebutuhan daerah dengan harapan aparatur pemerintah dapat memberikan peranan sebagai pemikir, perencana, pelaksana, sekaligus pengawas jalannya kegiatan pemerintah. Pengembangan sumber daya manusia bagi pembinaan bagi aparatur harus diawali sejak awal yaitu mulai dari penyaringan seleksi penerimaan sampai pada mengakhiri masa dinas. Rekrutmen sebagai salah satu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (*employee function*) pegawai selama ini diatur dalam peraturan pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2000 tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 11 Tahun 2002 dan PP Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 54 Tahun 2003 serta PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2000. Penerapan kebijakan tersebut sebenarnya bertujuan

² Gomes, Faoustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003, hlm 6.

untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, yakni pegawai yang pintar, trampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif, dan bermoral tinggi.³ Namun dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh perencanaan pegawai yang pada saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi dan penempatan pegawai masih berdasarkan pesanan sehingga kurang menonjolkan upaya mewujudkan prinsip *the right man on the right place*.⁴

Orientasi sektor publik sebagai penyedia jasa atau layanan yang bersifat *intangible* (khususnya di Indonesia) masih memiliki banyak keterbatasan. Hal ini dapat dibuktikan dengan permasalahan-permasalahan yang ada seperti kualitas pelayanan yang buruk, keterbatasan ruang gerak Negara, maupun KKN disinyalir disebabkan oleh kurang baiknya profesionalisme Aparatur Pemerintah. Buruknya kualitas pelayanan selama ini yang diselenggarakan oleh pemerintah disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten atau Kota masih belum mampu mewujudkan prinsip keadilan dan persamaan perlakuan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Diskriminasi menurut pertemanan, afiliasi politik, kualitas etnis dan agama masih banyak dijumpai dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Tingkat resposivilitas Pemerintah Kabupaten atau Kota mewujudkan kondisi yang rendah. Hal ini berarti masih banyak keluhan dan kebutuhan masyarakat dalam berbagai aspek pelayanan publik antara lain pelayanan kesehatan, pendidikan, sampai usaha kecil menengah yang belum memperoleh tanggapan positif dalam bentuk implementasi kebijakan daerah yang aspiratif.

³ Undang-undang No 5 Tahun 2014, *Tentang Aparatur Sipil Negara* (ASN).

⁴ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid II*, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hlm 6.

3. Tingkat efisiensi dan aktifitas dilihat dari segi waktu dan biaya seharusnya diperlukan dan yang diharapkan masyarakat masih jauh.
4. Biaya rente dalam birokrasi tampaknya masih sangat mudah ditemukan dalam banyak praktek penyelenggaraan pelayanan publik. Rente birokrasi bukan hanya terjadi dalam kegiatan pelayanan publik yang melibatkan penduduk atau rumah tangga tetapi juga dunia usaha. Pengusaha yang mengerjakan proyek-proyek pemerintah disamping harus menerima potongan yang kadang melebihi besarnya keuntungan yang diperoleh juga masih harus bayar suap.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwasannya penyakit birokrasi yang ada pada saat ini tidak hanya bersumber pada kemampuan intelektual semata, namun juga pada komunikasi serta etika administrasi yang perlu diperbaiki, maka dari itu perlu adanya manajemen ASN yang tepat sehingga permasalahan ASN dapat diminimalisir.

Manajemen ASN telah diatur dalam beberapa produk hukum Negara yang salah satunya ialah pada UU RI No 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara, perihal mengenai manajemen ASN tertuang dengan sangat jelas pada bagian umum alinea ke 4 yaitu “manajemen ASN terdiri dari manajemen PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan manajemen PPPK (Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja) yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, *standard an prosedur*”. Selanjutnya produk hukum yang sama pada pasal 1 ayat 5 yang berbunyi, “manajemen aparatur sipil Negara adalah pengelola ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang professional memiliki dasar, etika profesi, bebas dari intervensi, politik, bersih dari pihak korupsi, kolusi dan nepotisme”.

Aparatur Sipil Negara diatur dan dikelola oleh Negara lewat Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang merupakan sebuah lembaga pemeritah non-departemen yang berkedudukan langsung dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden, mempunyai fungsi

menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan Administrasi Negara bidang kepegawaian sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintah.⁵ Badan Kepegawaian Negara bertanggung jawab pada pengembangan kapasitas ASN ditingkat pusat, sedangkan untuk tingkatan daerah penyelenggara manajemen ASN dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Pemisahan wewenang ini dikarenakan permasalahan mengenai aparatur tidak hanya terjadi pada lingkungan pusat, melainkan pada lingkup daerah.

Semestinya, di tengah era globalisasi seperti sekarang dunia birokrasi harus mampu mereformasikan dirinya secara menyeluruh. Bukan hanya menyangkut bidang manajemen organisasi dan keuangan melainkan juga peningkatan mutu dan profesionalisme sumberdaya manusianya. Karena persaingan global menuntut adanya transparansi, akuntabilitas, dan profesionalitas. Hal ini sekaligus untuk memberikan kepercayaan asing yang ingin berinvestasi di Indonesia. Jika birokrasi di negara kita masih berbelit-belit dan lebih-lebih tidak transparan, sulit investor asing masuk. Itu jelas sangat merugikan.

Masalah mutu dan profesionalisme sumber daya manusia (SDM) juga tak kalah pentingnya direformasi. Birokrasi yang selama ini diisi lebih banyak oleh kalangan PNS, sebagai SDM utama, setidaknya membutuhkan penyegaran kembali, terutama yang menyangkut mental atau *mindset* pegawai dari yang bermental PNS menjadi (meminjam istilah Azyumardi Azra) bermental LSM. Karena itu beberapa hal pokok penting dicatat. *Pertama*, pegawai PNS harus mendasarkan orientasi pekerjaannya bukan saja sebagai abdi negara tapi juga abdi masyarakat (pelayan publik). Dalam hal ini PNS yang digaji negara semestinya menyadari bahwa tugas dan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat itu harus mengedepankan sikap altruistik atau kepentingan kelompok banyak. Sikap individualistik dalam bekerja justru sangat kontra produktif dengan amanah yang diembannya.

⁵Diakses dari bkn.go.id diakses pada 26 mei 2018 pukul 3.33. wib

Kedua, PNS, meskipun bukan malaikat, harus mampu membangun citra diri dan korpnya dengan tetap menjaga etos kerja dan disiplin, bahkan kewibawaan baik di lingkungan kerjanya maupun di tengah masyarakat. Karena itu pelayanan kepada masyarakat dan kecintaannya terhadap pekerjaan serta profesinya harus menjadi perhatian utama sebagai wujud aparatur negara. *Ketiga*, dunia birokrasi sedapat mungkin menjadi dunia *corporate*, yang menuntut adanya SDM tangguh dan professional serta diarahkan kepada pelayanan yang berbasis mutu. Masalah ini penting mengingat di masa mendatang persaingan global tidak lagi memberikan tempat kepada SDM yang “bekerja asal-asalan” melainkan SDM yang kompetitif, unggul, professional, dan akuntabel.

Profesionalisme atau bersikap profesional adalah masalah yang kerap dipertanyakan di lingkungan kerja birokrasi. Karena masalah ini sangat terkait dengan kinerja serta produktivitas pegawai. Masalah ini muncul disebabkan sekurangnya oleh dua hal. *Pertama*, SDM di dunia birokrasi umumnya kurang cukup proaktif dan inovatif dalam bekerja serta bekerja hanya mendasarkan kepada “menunggu perintah atasa” atau SK, surat tugas dan sebagainya. *Kedua*, SDM yang berstatus sebagai PNS kerap direkrut bukan dari kalangan professional, melainkan cukup memenuhi syarat administrasi dan kepegawaian. Misalnya sehat jasmani dan rohani, tidak sedang menjalani hukuman, atau mendapat rekomendasi dari kepolisian sebagai orang yang berkelakuan baik (SKCK). Sementara professional atau tidaknya CPNS dalam bidang yang sesuai dengan kebutuhan sama sekali diabaikan, yang pada gilirannya kurang diharapkan. Karena itu tidak heran jika di banyak instansi pemerintah sebagian PNS terlihat kurang produktif, berdisiplin rendah, serta beretos kerja lemah.⁶

Profesionalisme sebetulnya bukan saja tuntutan dunia global yang membutuhkan keahlian, tetapi juga produktivitas. Semakin produkti dan proaktif SDM semakin efektif pula

⁶ Andri, Seno, *Pengaruh Program Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Aplikasi Bisnis, Vol I, No. 2, April 2011, hlm 64-77.

birokrasi. Dan semakin efektif birokrasi pemerintahan semakin baik pula negara. Tapi tentu negara dengan aparaturnya yang bersih dan berwibawa .

Salah satu penyebab utama terjadinya fenomena di atas karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan kenyataan dari permasalahan tersebut. Di sisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efisien dan efektif.

Didalam instansi pemerintah kebutuhan SDM tersebut sangat vital karena maju mundurnya suatu instansi adalah menyangkut produktivitas pegawai. Oleh karena itu sebagai upaya dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maka diperlukan suatu upaya dalam meningkatkan produktivitas dan profesionalitas kerja yaitu melalui pengembangan kapasitas SDM. Hal ini sejalan dengan pernyataan Grindle yang menjelaskan bahwa: *“Initiative to develop human resources generally seek to increase the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities”* (langkah-langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia pada umumnya diperlukan guna meningkatkan kapasitas individu agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya baik secara teknis maupun profesional).⁷

⁷ Grindle, *Getting Good Government: Capacity Building in The Public Sector of Developing Countries*, Boston, 1997, hlm 13.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tujuan terciptanya profesionalisme aparatur pemerintah daerah. Karena itu dibutuhkan upaya pengembangan kapasitas pegawai yang dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan pegawai agar senantiasa dapat berjalan dengan perkembangan tugas pokok dan fungsinya dalam menyelesaikan tugas pokok yang diembannya. Saat ini, kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang masih belum bisa dikatakan optimal, artinya masih banyak kendala – kendala yang dihadapi. Pada dasarnya hambatan terbesar terletak pada individu dan kemampuan pegawai itu sendiri.

Ini berdasarkan hasil observasi peneliti sementara ditemukan bahwa kebanyakan pegawai kurang aktif dalam menjalankan pekerjaannya ini menyebabkan pegawai yang bekerja pada BKD Kota Malang terkesan kurang menunjukkan kualitas kinerjanya. Hal ini didukung dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Endra Dian Prasetya, yang berjudul “Upaya Meningkatkan Sumber Daya Aparatur Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang” menunjukkan beberapa masalah yang dihadapi.

Pertama, berkaitan dengan kedisiplinan para pegawai dan keterampilan pegawai yang tidak terlatih sehingga menghambat kinerja pegawai sehari-hari, yaitu adanya pegawai yang masih kurang memahami SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian). Disini terlihat rendahnya SDM aparatur dalam penguasaan teknologi. *Kedua*, sebagian pegawainya tidak menguasai bidang pekerjaannya dikarenakan latar belakang pendidikannya yang tidak sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Dan yang *ketiga*, ia mengemukakan bahwa adanya pegawai yang kurang efektif dalam bekerja. Yang dimaksud kurang efektif adalah adanya pegawai yang ditempatkan bukan sesuai dengan keahliannya, seperti calon pegawai mempunyai keahlian dalam bidang keuangan tetapi ditempatkan di bidang Pembinaan Disiplin Pegawai. Namun, meskipun Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawainya ternyata hal tersebut masih belum memberikan perubahan atau pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja para pegawainya. Hal ini mengakibatkan tujuan dari pendidikan dan pelatihan belum dapat dicapai secara maksimal⁸.

Sedangkan di sektor pendidikan terkait kinerja aparatur pemerintah daerah di Kota Malang adalah mengenai pelayanan pendidikan, Proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di Kota Malang tahun 2018 yang banyak dikeluhkan oleh masyarakat, utamanya wali siswa. Sebab, sesuai Peraturan walikota Malang No 15 tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan walikota No 16 tahun 2017 tentang penerimaan peserta didik baru, dibagi menjadi jalur wilayah/zonasi dan jalur online regular. Namun kenyataan dilapangan pada pemantauan pertama Forum Masyarakat Peduli Pendidikan (FMPP) bersama Divisi Advokasi Malang Corruption Watch (MCW) menemukan beberapa masalah diantaranya

1. Sosialisasi informasi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang mengenai mekanisme PPDB masih kurang maksimal, sehingga masyarakat banyak yang mengeluhkan dan tidak mengerti pembagian jalur PPDB.
2. Persyaratan surat keterangan tidak mampu untuk pendaftaran jalur zonasi PSJ (Prasejahtera) dirasa sulit untuk diakses. Karena persyaratan diharuskan menyertakan surat keterangan tidak mampu (SKTM) yang harus diketahui oleh Dinas Sosial termasuk bagi pendaftar yang memiliki jaminan social dari pemerintah (KIP, KIS, PBI, PKH). Sehingga banyak pendaftar yang kembali pulang dan harus menuju Dinas Sosial untuk mendapatkan rekomendasi sebagai warga kurang mampu.
3. Belum maksimalnya pelayanan dari panitia PPDB yang memberikan informasi pendaftaran secara akurat. Pelayanan yang diberikan oleh panitia masih saling

⁸ Renstra Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tahun 2014-2018, hal 60.

melempar, padahal setiap pendaftar yang hadir membutuhkan pengarahan dan informasi mengenai mekanisme PPDB semaksimal mungkin.

4. Masih ditemukannya sekolah yang menawarkan pembelian seragam (batik dan seragam olahraga) kepada wali murid. Sedangkan dalam peraturan (PP No 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 181) menyatakan pendidik dan tenaga kependidikan, baik perseorangan maupun kolektif, dilarang menjual buku pelajaran, bahan ajar, pakaian seragam, atau bahan pakaian seragam di satuan pendidikan. Termasuk komite sekolah (pasal 198 PP No 17 tahun 2010).

Riset informasi publik yang dilakukan oleh Malang Corruption Watch (MCW) pada juli hingga agustus 2017. Dalam website setiap OPD seharusnya informasi mengenai rencana dan realisasi anggaran, informasi neraca, dan informasi aset seharusnya disampaikan. Tetapi informasi ini ternyata tidak ada. Artinya kebutuhan akan informasi publik kurang transparan, SKPD juga kurang responsif terhadap permintaan informasi sesuai peraturan undang-undang, sehingga masyarakat masih sulit mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, maka dalam penelitian ini sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat judul, “Strategi Pengembangan Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas kerja Aparatur Pemerintah Daerah” (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar yang telah diuraikan maka rumusan masalah yang ada adalah :

1. Bagaimanakah pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah?

2. Apa sajakah faktor pendukung maupun faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas sumber daya aparatur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui, masalah sumber daya aparatur baik ditinjau dari pengetahuan, sikap maupun keterampilan.
2. Untuk mengetahui, masalah yang berpengaruh terhadap kinerja sumber daya aparatur baik faktor pendukung maupun faktor penghambat.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil dari adanya penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan manfaat yang signifikan atas beberapa hal sebagai berikut:

1. Kontribusi Teoritis
 - a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian yang akan melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang. Penelitian ini juga dapat memberikan referensi kepustakaan dan pengetahuan dibidang administrasi pemerintahan khususnya penelitian yang mendalami Pengembangan Kapasitas SDA.

- b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran maupun masukan terkait dengan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur berdasarkan profesionalitas.

2. Kontribusi Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam evaluasi program yang berguna bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam mengembangkan kapasitas SDA di pemerintah Kota Malang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas tinjauan tentang studi terdahulu serta menjelaskan teori yang akan digunakan terkait penelitian ini.

1.1 Studi Terdahulu

Pertama, penelitian dilakukan oleh Reza Khairina (2008) dengan judul “Analisis Promosi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah di Kota Medan.” Adapun instrument yang dilakukan adalah observasi partisipatif, wawancara dan studi dokumentasi. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pelaksanaan promosi jabatan pegawai BKD kota Medan belum sesuai dengan sistem karir PNS yang berdasarkan sistem prestasi kerja.

Kedua, dilakukan oleh Kiki Anggraini dengan judul “ Pengembangan Kapasitas Pegawai Untuk Mewujudkan Good Governance (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)”. Penelitian yang dilakukan terdapat tambahan fokus mengenai prinsip-prinsip *good governance* dalam penataan pegawai. Pijakan teori yang digunakan menggunakan teori pengembangan kapasitas model Warsito dan Yuwono. Penelitian ini difokuskan pada aspek pengembangan kapasitas pegawai untuk mewujudkan *good governance*. Sedangkan penelitian yang telah dilaksanakan adalah untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang professional. *Ketiga*, Penelitian dilakukan oleh Novita Sari dengan judul “Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perizinan Terpadu (Studi Pada Kantor Pelayanan Dan Perizinan Terpadu Kabupaten Kediri)”. Penelitian yang dilakukan berfokus pada aspek pengembangan kapasitas kelembagaan dalam mewujudkan pelayanan publik. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah model

Soeprapto, asumsinya dengan menggunakan variable teori yang berbeda akan menyajikan analisis fenomena yang lebih kaya. Sedangkan fokus penelitian ditambah dengan model kualitas pelayanan public yang ideal.

Keempat, Penelitian dilakukan oleh Eri Sapto Nugroho, Sukanto, dan Endah Setyowati, (2013) dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)” adapun instrument penelitian adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis data *interactive model of analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan structural yang dilakukan oleh pemerintah Kota Malang BKD melakukan analisis jabatan structural berdasarkan peta jabatan dan daftar kekosongan jabatan structural dari unit kerja. Setelah itu BKD menyusun daftar usulan mutase jabatan structural dan disampaikan kepada Baperjakat kemudian melaksanakan sidang dan hasilnya disampaikan kepada walikota untuk mendapatkan persetujuan. Kemudian yang terakhir adalah mengadakan pelantikan dan pengangkatan dalam jabatan structural oleh wali kota. Dan peneliti menemukan masih terdapat anggapan bahwa karyawan yang dimutasikan adalah hukuman bagi karyawan tersebut, selain itu juga perasaan bagi karyawan tersebut terkait perasaan kinerjanya yang kurang maksimal sehingga harus dimutasikan.

2.2 Birokrasi Pemerintah

Pengertian birokrasi menurut Kamus Besar Indonesia adalah system pemerintah yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegangan pada hirarki dan jenjang jabatan. Birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan sebagai sarana bagi pemerintah untuk melaksanakan pelayanan guna memperlancar tugas-tugas pemerintah dalam melayani masyarakat.

Blau dan Meyer melihat bahwa birokrasi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

“Adanya kekakuan (*inflexibility*) dan kemandengan struktur (*struktur statis*) tata cara yang berlebihan (*ritualism*) dan penyimpangan dari sasaran (*perversion of goals*), sifat yang tidak pribadi (*impersonality*), dan pengabdian (*alienation*), serta otonatisasi (*automatism*) dan menutup diri terhadap perbedaan pendapat (*constrain of dissent*)”.¹

2.3 Tipologi Birokrasi

Tipologi birokrasi dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Dilihat dari perspektif sumber legitimasi atau otoritasnya, menurut Weber terdiri dari:

1. Birokrasi tradisional, yang bersumber pada “*established belief in the sancity of immemorial tradition and the legitimacy of the status of those exercising authority under them*” (kepercayaan yang diatur dalam tradisi dari dulu dan legitimasi dari status mereka yang melaksanakan wewenang yang dibawah mereka).
2. Birokrasi karismatis, yang bersumber dari kepribadian yang luar biasa dimiliki oleh pemimpin dan bersumber pada “*devolution to the specific and exemplary character of an individual person and the normative patterns or order revealed ardained by him*” (para teladan devolusi yang spesifik dan karakter individu orang dan pola-pola normatif atau pemerintah yang diungkapkan olehnya).
3. Birokrasi legal rasional, yang bersumber pada aturan-aturan yang dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Oleh karena itu, maka tipe birokrasi ini bersumber pada “*legality of patterns of normative rules and the rights of those elevated to authority under such rules to issue commands*” (pola-pola normative yang legalitas dari aturan

¹ Blau, Peter M and Meyer, Mashal W, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta, 1987, hlm 9.

dan hak-hak yang lebih tinggi dari mereka yang berada dibawah aturan itu dengan kewenangan untuk mengeluarkan pemerintah).²

Otoritas yang legal menurut Weber dalam Thoha adalah menerapkan nilai-nilai yang dianggap baik yaitu kewenangan hierarki yang jelas, pembagian kerja atas dasar spesialisasi fungsional, system pengaturan hak dan kewajiban para pejabat, hubungan pribadi yang bersifat impersonal dan seleksi pegawai atas dasar kompetensi teknis.

2.3.1 Struktur dan Fungsi Birokrasi

Ciri-ciri dari struktur birokrasi di dalam “*ideal type*” menurut Weber dalam Tjokroamidjodjo adalah sebagai berikut:

- a. Pejabat yang ideal dalam suatu birokrasi melaksanakan kewajiban didalam semangat “*formalistic impersonality*”. Artinya tanpa perasaan simpati atau sebaliknya, supaya standar-standar rasional dapat berjalan dalam pelaksanaan kegiatan tanpa gangguan pertimbangan yang bersifat pribadi.
- b. Penempatan kerja didalam organisasi birokrasi didasarkan pada kualitas teknis dan dilindungi terhadap pemberhentian sewenang-wenang.
- c. Pengorganisasian jabatan mengikuti prinsip hierarki, yaitu jabatan yang lebih rendah berada dibawah pengawasan atas pimpinan dari pada yang lebih atas.³

Utomo mengemukakan bahwa birokrasi pemerintah pada hakekatnya berfungsi untuk melayani dan melindungi kepentingan masyarakat., membebaskan penduduk dari rasa takut, sekaligus meningkatkan kesejahteraannya. Birokrasi dilengkapi dengan berbagai instrument maupun saran yang diharapkan mampu memacu kinerja secara optimal.

2.3.2 Pemerintah Daerah

² Zauhar, Susilo, *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*, PPIIS, Malang, 1990, hlm 79.

³ Tjokoroamidjodjo, Bintoro, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta, 1987, hlm 73.

Sesuai dengan Undang-undang RI No. 9 Tahun 2015 tentang perubahan kedua atas Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah. Pengertian pemerintah daerah adalah penyelenggara urusan pemerintah oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sisten dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagai yang dimaksud dalam UUD RI Tahun 1945. Pemerintah Daerah terdiri dari Gubernur, Bupati dan Walikota, serta perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah. Sedangkan DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah. Pemerintah daerah seringkali diistilahkan sebagai *Local Government*.⁴

Menurut Jimung mendefinisikan *Local Government* sebagai: Bagian dari pemerintah suatu negara atau suatu bangsa yang berdaulat yang dibentuk secara politis berdasarkan undang-undang yang memiliki lembaga atau badan yang menjalankan pemerintah yang dipilih masyarakat daerah tersebut dan dilengkapi dengan kewenangan untuk membuat peraturan, memungut pajak serta memberikan pelayanan kepada warga yang abadi dalam wilayah kekuasaan

Di Indonesia, *Local Government* dibebankan dengan istilah pemerintah daerah. Pemerintah daerah adalah badan/organ/organisasi yang lebih merupakan bentuk pasifnya sedangkan pemerintah daerah merupakan bentuk aktifnya, dengan kata lain pemerintah daerah adalah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah.

Sedangkan menurut Hossein dalam Muluk mengemukakan bahwa *Local Government* merupakan konsep yang mengandung 3 arti, yaitu:

1. Berarti pemerintah lokal yang sering dipertukarkan dengan *Local Authority* yang mengacu pada organ atau badan pemerintah.

⁴ Undang-undang No. 23 Tahun 2014, *Tentang Pemerintah Daerah*

2. Mengacu pada pemerintah lokal yang dilakukan pemerintah lokal. Arti yang kedua mengarah kepada fungsi.
3. Bermakna pada daerah otonom.

Dalam rangka menyelenggarakan pemerintah daerah diperlukan administrasi pemerintah daerah. Administrasi pemerintah daerah adalah proses-proses kegiatan yang terdapat pada pemerintah daerah yang mencakup masukan, keluaran, tujuan, lingkungan dan umpan balik untuk mencapai tujuan. Semua proses tersebut dimulai dari proses pemerintah dan proses administrasi. Proses politik menghasilkan peraturan, proses pemerintahan menghasilkan kebijakan publik dan proses administrasi menghasilkan layanan publik.⁵

Dalam konteks SANKRI (Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia) prinsip penyelenggara pemerintah daerah secara keseluruhan adalah berpedoman pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Digunakan asas-asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan.
- b. Penyelenggara asas desentralisasi secara utuh dan bulat yang dilaksanakan di daerah kabupaten/kota.
- c. Asas tugas pembantuan dilaksanakan di daerah provinsi, daerah kabupaten, daerah kota dan desa.

Asas-asas yang digunakan dalam penyelenggaraan pemerintah-pemerintah daerah yaitu:

1. Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepala daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

⁵ Muluk, M.R. Khairul, *Desentralisasi dan Pemerintah Daerah*, Banyumedia, Malang, 2006, hlm 10.

2. Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang dari pemerintah kepada gubernur sebagai wakil pemerintah dan atau perangkat pusat daerah.
3. Tugas pembantuan adalah penugasan dari pemerintah kepada daerah dan desa untuk melaksanakan tugas tertentu yang disertai pembiayaan, sarana dan prasarana serta sumbar daya manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaan dan mempertanggung jawabkannya kepada yang menugaskan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pemerintah daerah organ/badan/organisasi pemerintah tingkat daerah atau wadah yang menyelenggarakan fungsi /kegiatan pemerintah di daerah yang mempunyai kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri yang dipilih secara bebas dengan tetap mengakui supremasi pemerintah nasional.

2.4 Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia/Aparatur

Menurut Hardjanto “Manajemen sumber daya aparatur adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa bagi aparatur sebagai aparatur, sebagai alat pemerintah untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya aparatur juga menyangkut cara-cara mendesain system perencanaan, penyusunan karyawan dan hubungan ketenagakerjaan atau kepegawaian”.⁶

Artinya, manajemen sumber daya aparatur menekankan pada berbagai kegiatan yang berhubungan manusia atau aparatur. Aparatur merupakan komponen terpenting dalam suatu organisasi publik, maka dari itu, pengelolaan atasnya merupakan upaya yang tepat dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat. Kegiatan yang mencakup dalam manajemen sumber daya aparatur mencakup cara-cara mendisain system perencanaan, penyusunan

⁶ Amirullah, Hardjanto Imam, *Pengantar Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2005, hlm 5.

karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan atau kepegawaian.

Manajemen sumber daya aparatur memiliki 3 (tiga) hal penting yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaannya yaitu:

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya aparatur dengan perencanaan.
- b. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya tidak lagi menjadi tanggung jawab kepala bagian personalia saja, tetapi menjadi tanggung jawab pemimpin.
- c. Terdapat eksentulasi pada komitmen untuk melatih pimpinan agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

Dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya aparatur menjadu unsur yang sangat penting dalam fungsi manajemen pemerintah maka dari itu perlu adanya pengintegrasian antara perencanaan dengan kebijakan sumber daya aparatur. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab personalia saja namun pula menjadi tanggung jawab pemimpin.

2.5 Perkembangan Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia / Aparatur

Sumber daya manusia atau aparatur merupakan salah satu unsur organisasi yang membutuhkan pengembangan system manejerial secara berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kompensasi yang ideal. Secara historis dapat dipahami bahwa pandangan mengenai MSDM selalu sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen. Perkembangan MSDM menurut Alwi, melewati fase sebagai berikut:

- a. *Fase scientific (Scientific age)*, yaitu mengandalkan manajemen infrastruktur sebagai cara mengoptimalkan pemberdayaan SDM. Fase ini memposisikan manusia sebagai *passive asset* sehingga keberadaannya dapat dikatakan sebagai biaya yang harus

dikeluarkan organisasi. Pada fase ini, system manejerial sumber daya manusia disebut juga sebagai *personnel management* (PM)

- b. Fase manajemen modern, yaitu menekankan pendekatan sistem dan mulai menggunakan *human approach* sebagai motivasi karyawan. Fase ini mulai memposisikan manusia dalam sudut pandang kemanusiaan sehingga penanganannya pun menggunakan aspek kemanusiaan. Pada fase ini, sistem manajerial sumber daya manusia disebut juga sebagai *human resource management* (HMR).
- c. Fase manajemen informasi, yaitu SDM tidak lagi dipandang sebagai asset, melainkan sebagai *human capital* yang sumber “kekuatannya” adalah ide. Pada fase ini, sistem sumber daya manusia dapat disebut juga sebagai *human capital management* (HCM).⁷

2.5.1 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui organisasi yang mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Keputusan penempatan; promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu atau antisipasi. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja pada masa lalu.
- b. Kebutuhan latihan dan pengembangan; prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan akan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

⁷ Alwi, Syafrudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta, 2001, hlm 27.

- c. Perbaikan prestasi kerja; umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kinerja mereka untuk meningkatkan prestasi.
- d. Perencanaan dan pengembangan karir; umpan balik prestasi mengarah pada keputusan karir, tentang jalur karir yang harus diteliti.
- e. Kesalahan desain pekerjaan; prestasi yang kurang baik mungkin merupakan tanda suatu kesalahan pada desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- f. Ketidak akuratan informal; prestasi yang buruk akan menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam menangkap informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia dan komponen-komponen lain pada system informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat sehingga dapat menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil akan tidak tepat.
- g. Kesempatan kerja yang adil; penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan pada internal diambil tanpa adanya diskriminasi.
- h. Tantangan eksternal; kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh factor luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.6 Definisi Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Menurut Soeprapto pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) oleh banyak ilmuwan dimaknai sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, yaitu mengisyaratkan sesuatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*).

Sedangkan pemikiran yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* yang dimaknai dengan proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*).

Sedangkan menurut Milen menyatakan *capacity building* sebagai tugas khusus tersebut berhubungan dengan berbagai faktor dalam suatu organisasi atau sistem pada waktu tertentu.⁸ Selanjutnya menurut Soeprapto *capacity building* (pengembangan kapasitas) merupakan:

“Upaya yang dimaksud untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency*, dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai *outcome:effectiveness* berupa kepantasan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan dan *responsiveness* yaitu bagaimana menyingkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut”.

Definisi dari *Capacity Building* yang dikemukakan oleh Brown dalam Soeprapto *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau system untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. Sedangkan definisi yang lain tentang *capacity building* menurut Marrison (2001: 5) yang dikutip langsung sebagai berikut:

“*Capacity building can best be seen as process to induce, or set in motion multi-level change in individuals, groups, organisations, and system, ideally, capacity building seeks to strengthen the self-adaptive capabilities of people and organization in order that they can respond to a changing environment, on an on-going basis*”.

Dapat disimpulkan bahwa Marrison melihat *capacity building* sebagai suatu sistem proses untuk melakukan sesuatu atau suatu gerakan, perubahan multi-level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk

⁸ Soeprapto, Riyadi. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*, Pidato Pengukuhan dalam Ilmu Administrasi Negara, pada FIA Universitas Brawijaya.

memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat ditanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.⁹

2.6.1 Strategi Pengembangan Kapasitas

UNDP (United Nations Development Programme) menekankan perhatian pengembangan kapasitas memfokuskan pada tiga dimensi, yaitu:

- a. Tenaga kerja (dimensi human resources), yaitu kualitas SDM dan cara SDM dimanfaatkan.
- b. Modal (dimensi fisik), menyangkut sarana material. Peralatan bahan-bahan yang diperlukan dan ruang/gedung.
- c. Teknologi yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan , penentu kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta system informasi manajemen.

Sedangkan definisi pengembangan kapasitas yang lain menurut Soeprapto yaitu sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan juga masyarakat untuk menganalisa lingkungan mereka. Lebih lanjut Soeprapto mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada 3(tiga) tingkatan-tingkatan:

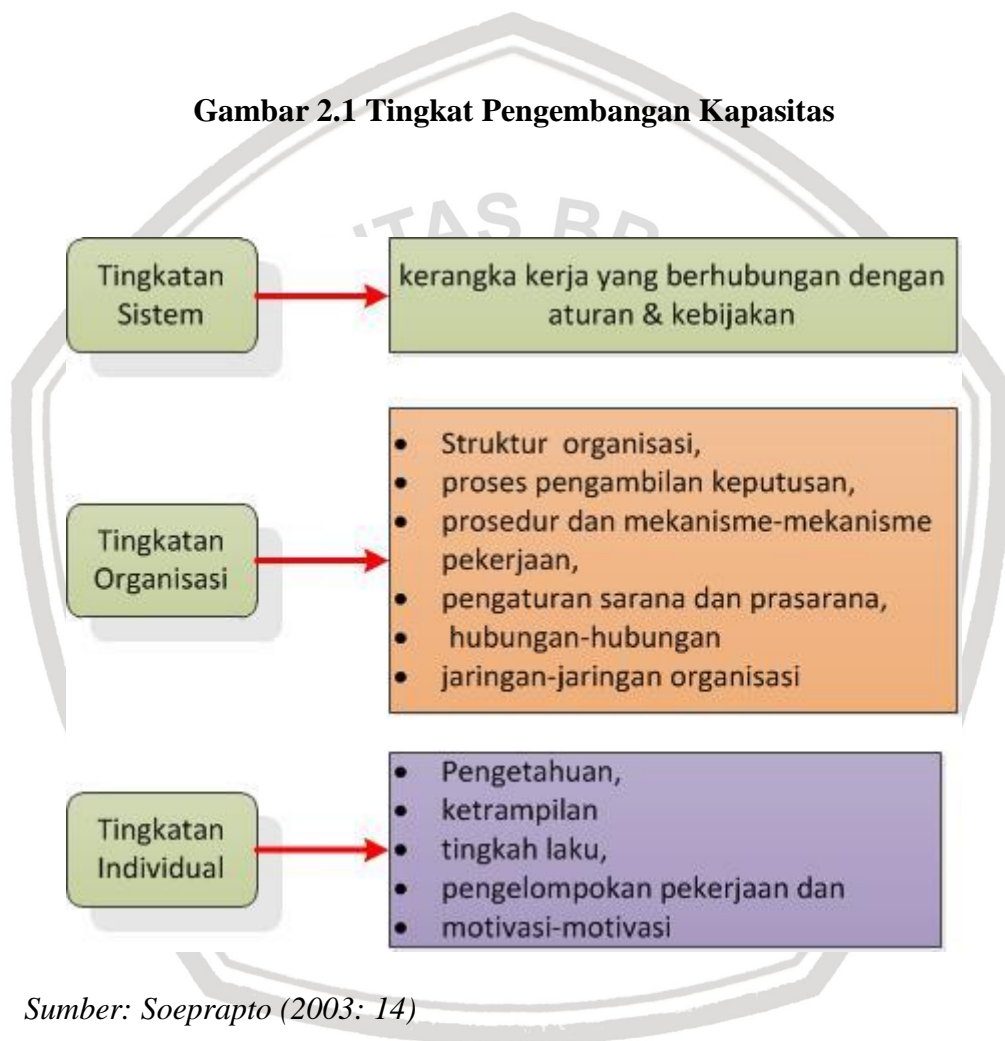
- a. Tingkatan sistem, seperti cara kerja yang berhubungan dengan peraturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tertentu.
- b. Tingkat institusional atau keseluruhan satuan, contoh struktur organisasi-organisasi, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi-organisasi, prosedur

⁹ Morisson, Terrence. *Actionable-Learning-A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*, ABD Institue, 2001, hlm 5.

dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi.

- c. Tingkat individual, contohnya keterampilan-keterampilan individual dan prasyarat-prasyarat dan motivasi dari pekerjaan orang-orang yang ada di dalam organisasi.¹⁰

Gambar 2.1 Tingkat Pengembangan Kapasitas



Sumber: Soeprapto (2003: 14)

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam teorinya Grindle menyatakan bahwa “*Good government has much to do with the quality of human resources, organization and institutions the public sector. Getting good government means other thing, effort a development human resouces, strengthen organization and reform (or creat) institution in this sector*”.

¹⁰ Soeprapto Riyadi. *Op.cit.*,

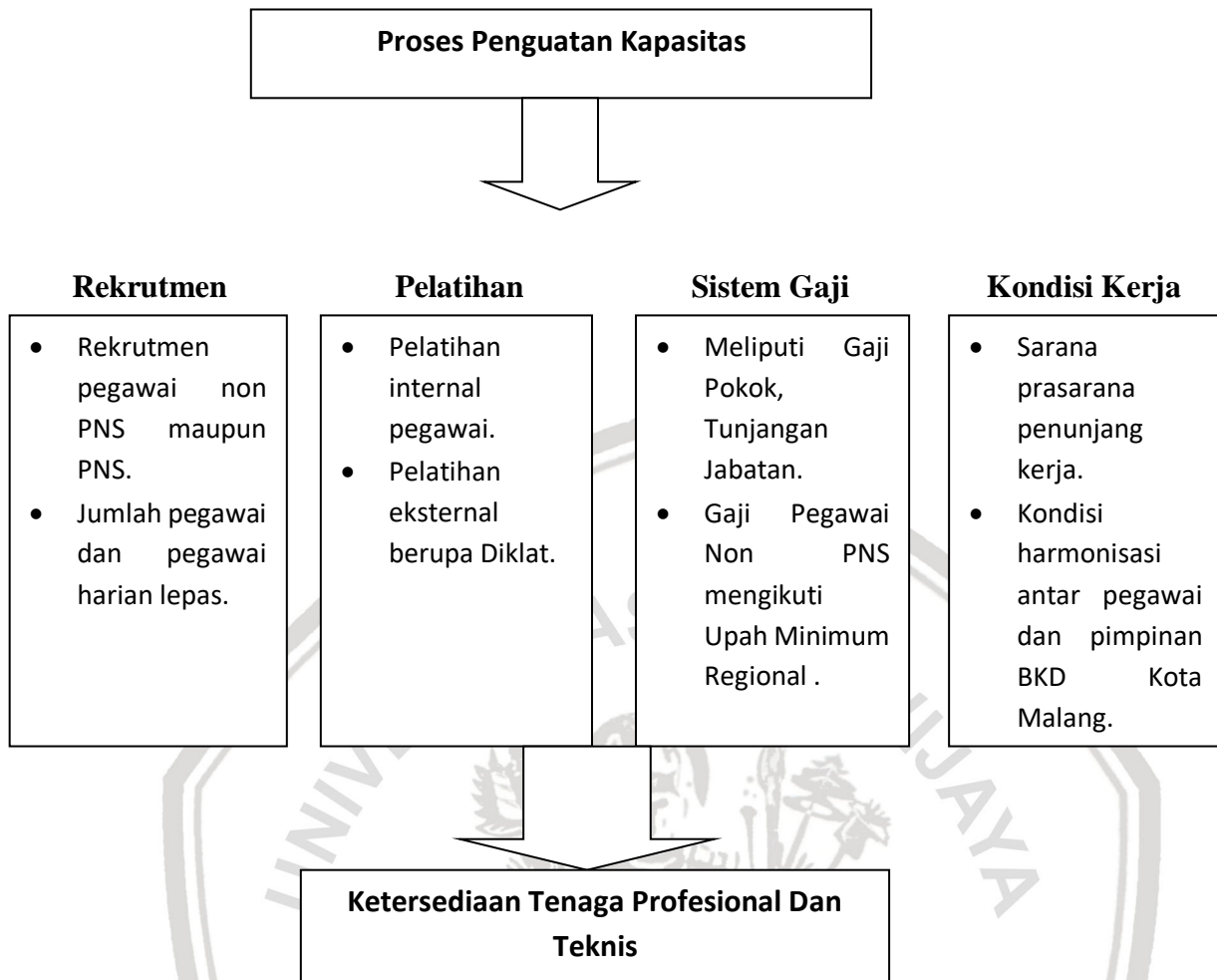
Memahami pendapat tersebut, pemerintah yang baik banyak berhubungan dengan kualitas sumber daya manusia, organisasi dan lembaga dalam sektor public. Mewujudkan pemerintahan yang baik, antara lain berarti berusaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, memperkuat organisasi dan merenovasi lembaga-lembaga dalam sektor publik.¹¹

2.7 Kerangka Berpikir

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, kerangka berpikir berlatar masalah isu kepegawaian yang terdapat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Pembacaan penelitian yang telah dilaksanakan digambarkan lebih ringkas melalui bagan kerangka berpikir. Menjadi suatu desakan atau kewajiban bagi BKD Kota Malang untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme aparatur daerah. Peran penting dari BKD Kota Malang dalam melakukan strategi pengembangan pegawainya dalam pembangunan di Kota Malang. Untuk mewujudkan itu semua perlu adanya dilaksanakan pengembangan pegawai melalui aktifitas pengembangan kapasitas. Teori Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia model Grindle digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Kerangka Berpikir

¹¹ Grindle, Merilee S. *Op.cit.*, hlm. 8



Sumber: Penulis 2018

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa ada empat (4) indikator besar aktifitas yang dilakukan dalam rangka pengembangan kapasitas sumber daya manusia yaitu pelatihan, gaji, kondisi kerja dan perekrutan. Terlihat dari gambar 2.2 bahwa pelatihan merupakan pendekatan utama dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia sedangkan pendekatan lain berupa gaji, kondisi kerja dan perekrutan. Pelatihan merupakan cara yang efektif untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia dari sebuah instansi pemerintah. Sebagai sebuah pendekatan, tentu saja terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan program-program pelatihan. Dijelaskan oleh Grindle bahwa ketika pejabat yang baru saja mendapat pelatihan kembali dari tempat pelatihan, pekerjaan dan kesempatan karir tidak selalu

mencerminkan naiknya tingkat keterampilan yang mereka miliki.¹² Oleh karena itu, hambatan dalam menerapkan pelatihan bukan hanya masalah finansial, melainkan juga masalah organisasi dalam arti penggunaan tenaga professional dan teknis secara efektif yang merupakan sebuah tanggung jawab manajerial dan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila faktor-faktor tersebut diperlukan oleh suatu organisasi, maka dapat dipastikan pencapaian tujuan organisasi tersebut akan berjalan lancar.



¹² Grindle, Merilee S. *Op. cit.*, hlm.14

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, hal ini atas pertimbangan tujuan yang dikaitkan dengan topik yang diteliti. Metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti serta informan lebih peka dan lebih bias menyesuaikan diri dengan pengaruh dan pola-pola serta nilai-nilai yang dihadapi. Penelitian deskriptif artinya bahwa peneliti ingin mengemukakan tema yang diangkat secara mendalam. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka.

Metode kualitatif sebagai prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variable atau hipotesa, tetapi perlu menmandangnya sebagai dari suatu keutuhan.¹

Melalui metode kualitatif peneliti pada tahap awal melakukan penjelajahan, selanjutnya melakukan pengumpulan data yang mendalam sehingga dapat ditemukan hipotesis yang berupa hubungan antara gejala, dalam hal ini dengan memberikan gambaran dan analisis secara mendalam terkait pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah di daerah otonom. Sedangkan peneliti deskriptif adalah pilihan peneliti karena tujuan peneliti yaitu mendapatkan data untuk mendeskripsikan keadaan atau fenomena secara menyeluruh yang terjadi dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang . peneliti juga ingin mengetahui gambaran pengembangan

¹ Moleong, J. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Rosdakarya, Jakarta, 2007, hlm 3.

kapasitas ini dalam mewujudkan ASN (Aparatur Sipil Negara) yang berlandaskan profesionalisme.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu lingkup permulaan yang akan disajikan sebagai wilayah peneliti, sehingga peneliti akan memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang sedang diteliti. Penetapan fokus peneliti juga sebagai upaya pencegahan terjadinya pembiasan didalam mendeskripsikan dan membahas masalah yang telah diteliti. Fokus pada dasarnya adalah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya.²

Dengan adanya penetapan juga mempermudah penulis untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang diteliti. Selain itu penulis mengetahui secara tepat dalam usaha mengumpulkan data di lapangan. Adapun fokus penelitian ini adalah:

1. Pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, meliputi:
 - a. Pendidikan dan pelatihan
 - b. Kondisi kerja
 - c. Gaji
2. Faktor pendukung dan penghambat upaya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai menyangkut:
 - a. Faktor pendukung
 - b. Faktor penghambat

² *Ibid.* 97

3.3 Lokasi Penelitian

Moleong mengemukakan bahwa lokasi penelitian merupakan tempat dimana melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat.³ Dalam penentuan lokasi penelitian, cara terbaik yang ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dengan dengan menjajaki lapangan untuk mencari kesesuaian kenyataan.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan penelitian di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai instansi publik yang merumuskan, membina dan mengendalikan kebijakan dibidang perencanaan dan informasi kepegawaian, pengembangan dan kompetensi, mutasi serta kinerja dan kesejahteraan pegawai di Kota Malang.

3.4 Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, jenis dan sumber data dipilih secara *pusposive* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu dan bersifat *sampling* yaitu dimana unit sampel yang dipilih makin lama makin terarah sejalan dengan makin terarahnya fokus penelitian. Sementara itu menurut Lofland sebagaimana dikutip oleh Moleong, bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian ini karena menggunakan penelitian kualitatif, maka peneliti tidak menggunakan kuisioner, namun menggunakan metode wawancara dalam mengumpulkan data primer, sehingga sumber data dalam penelitian ini disebut informan.⁴

³ *Ibid.* 128

⁴ *Ibid.* 157

Sedangkan untuk data sekunder peneliti langsung mendatangi lokasi tempat penelitian yang menurut peneliti bisa memberikan data-data sekunder sebagaimana pendukung dalam penelitian yang telah dijelaskan pada fokus lokasi penelitian.

Oleh karena itu maka peneliti membagi sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

3.4.1 Informan

Informan, peneliti dalam menentukan informan awal melakukan pengamatan terlebih dahulu, kemudian peneliti memilih informan secara *purposive*, pada subjek penelitian yang menguasai permasalahan yang diteliti “*key informan*” baik di pemerintahan maupun masyarakat. Kemudian untuk mendapatkan informan selanjutnya, peneliti meminta pada informan. Awal untuk mendapatkan siapa aktor selanjutnya yang kompeten dan bisa memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian. Cara seperti ini yang dikenal dengan istilah “*snowball*” yang dilakukan secara sejalan atau berurutan sampai peneliti mencapai titik jenuh. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan informasi kunci sesuai dengan bidang dan jumlah informan ditetapkan sendiri oleh peneliti berdasarkan pertimbangan waktu dan tempat dimana untuk meneliti informan, selain itu juga tingkat pemahaman informan terhadap permasalahan yang sedang diteliti.

3.4.2 Dokumen

Dokumen, yakni teknik dokumentasi yang dipakai untuk memperoleh data melalui bahan-bahan tertulis berupa peraturan atau kebijakan-kebijakan yang lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan kapasitas SDA (Sumber Daya Manusia) pemerintah. Selain itu peneliti jga mencari data yang berhubungan dengan lokasi penelitian teknik ini dilaksanakan dalam rangka melengkapi informasi peneliti dan untuk mendapatkan data yang akurat.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena kajian utama dalam penelitian adalah mendapatkan data tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.⁵

3.5.1 Wawancara

Wawancara terdiri atas sejumlah pertanyaan yang dipersiapkan oleh peneliti dan diajukan kepada seseorang mengenai topik penelitian secara tatap muka dan peneliti merekam jawaban-jawabannya sendiri.⁶

Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan untuk mendapatkan jawaban secara langsung dari narasumber yang terkait Strategi Pengembangan Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

- a. Kepala Sekretaris.
- b. Kepala Sub Bag Perencanaan.
- c. Kepala Sub Bag Umum dan Kepegawaian.
- d. Kepala Sub Bag Keuangan.
- e. Kepala Bidang Diklat.
- f. Aparatur Sipil Negara, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

3.5.2 Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan teknik pengumpulan data yang mengacu pada kejadian, gejala ataupun suatu hal yang ada pada lapangan yang berkaitan dengan penelitian

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm 224.

⁶ Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rajawali, Jakarta, 2012, hlm 50.

yang dilakukan. Serta pengamatan terhadap hubungan antar pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

3.5.3 Dokumentasi

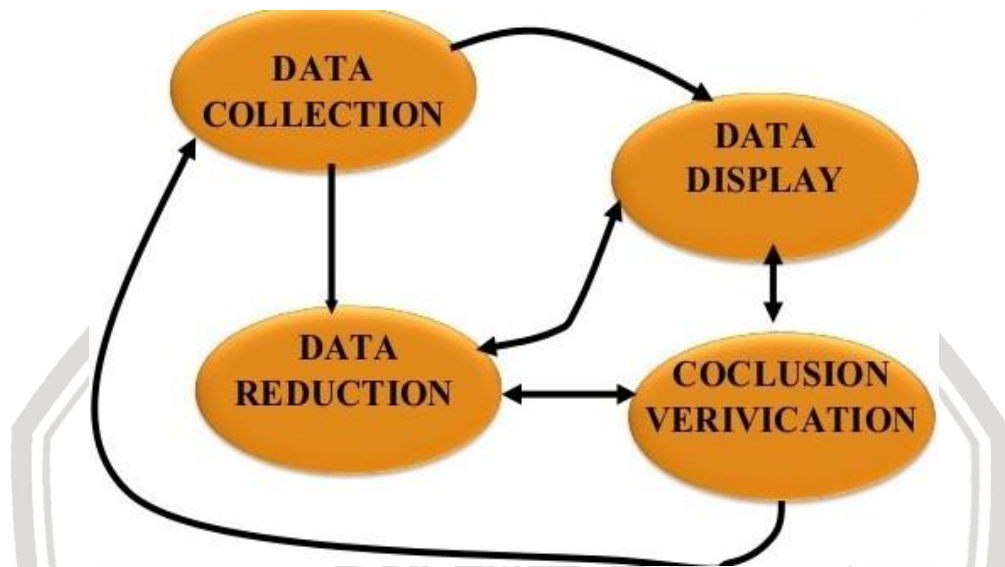
Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan teknik mengumpulkan data-data (gambar) dan dokumen-dokumen yang relevan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Dokumen yang sudah ada digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data yang dimanfaatkan menguji, menafsirkan dan bahkan untuk meramalkan.

3.5.1 Analisis Data

Miles dan Huberman, mengemukakan bahwa aktifitas dan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dilakukan secara terus-menerus dan berulang sampai tuntas sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data diperoleh dari tidak ditemukannya data atau informasi baru terkait penelitian yang kita lakukan. Sebuah analisis data jenis apapun, pada dasarnya melibatkan cara tertentu yang menunjuk pada pengujian secara sistematis tentang suatu hal guna menemukan hubungan antar bagian dan hubungan secara keseluruhan.⁷ Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif. Berikut gambar analisis data model interaktif Miles, Huberman dan Saldan:

⁷ Miles, Methew B.A, Michael Hubarman, Saldana. *Analisi Data Kuantitatif*. Penerjemah Tjejep Rohendi Rohini, UI Press, Jakarta, 2014, hlm 84.

Gambar 3.1 Komponen-Komponen Analisa Data: Model Interaktif



Sumber: Miles, Huberman dan Saldan (2014: 33)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bagaimana alur dari analisis data kualitatif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Tahap analisis data selanjutnya dalam penelitian ini adalah kondensasi data. Setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka data-data tersebut ditelaah. Data-data yang telah ditemukan dilakukan proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan dan ditransformasi menjadi rangkuman, tabel maupun gambar. Data yang telah ditransformasi menjadi rangkuman, tabel maupun gambar tersebut disesuaikan dengan fokus dalam penelitian.

2. Penyajian Data/*Display Data*

Tahap penyajian data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk naratif atau kumpulan kalimat dari hasil wawancara, tabel serta gambar. Kumpulan kalimat tersebut merupakan hasil

dari wawancara penulis dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, serta didukung oleh penyajian data berupa gambar meliputi gambar susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang serta Tabel Rekap Diklat Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan data-data yang relevan lainnya untuk menunjang dan memperkuat penyajian data yang disajikan dalam bentuk naratif yang merupakan hasil wawancara dengan para narasumber.

Selanjutnya penyajian data akan di analisis atau pengambilan tindakan lebih jauh yang didasarkan atas pemahaman yang didapat dari data yang telah ada, karena dengan hanya penyajian data akan sulit untuk memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan agar memudahkan bagi peneliti untuk bisa melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian, sehingga dari data penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verifying*)

Tahap terakhir analisis data setelah data yaitu penarikan kesimpulan. Dari tahap penyajian data, peneliti berusaha mencari makna dari data yang telah dianalisis dan disajikan. Setelah peneliti mengetahui makna dari setiap permasalahan penelitian, maka peneliti dapat menarik kesimpulan berdasarkan penjelasan, konfigurasi, alur sebab-akibat dan proposisi.

BAB IV

GAMBARAN UMUM

Berbicara tentang masalah penentuan lokasi, dalam menentukan lokasi penelitian sangatlah penting oleh peneliti karena akan mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun alasan peneliti dalam menentukan lokasi adalah untuk mempermudah memperoleh data-data yang diperlukan oleh peneliti. Peneliti mengambil lokasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

4.1 Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang adalah sebuah kawasan yang letaknya di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Letak Kota ini berada pada 90 km sebelah selatan Kota Surabaya, dan juga menjadi Kota terbesar kedua yang ada di Jawa Timur. Iklim yang ada di Kota Malang sangat sejuk karena berada pada dataran tinggi. Lebih dikenal dengan nama Malang Raya bersama dengan Kota Batu, dan Kabupaten Malang. Kota ini juga memiliki banyak potensi dari sektor pariwisata, industri, dan pendidikan. Di sektor pariwisata lebih banyak berada di daerah Kabupaten Malang dan Kota Batu, sedangkan di Kota Malang sendiri lebih berpusat pada pendidikan, pertokoan dan industri.

Kota Malang menjadi salah satu favorit calon pelajar yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, karena begitu banyak Universitas yang berada di kota ini mulai dari Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang, Universitas Muhammadiyah Malang, dan lain sebagainya. Jadi tidak heran apabila kepadatan penduduk di Kota Malang tiap tahun semakin meningkat, hal ini disebabkan karena begitu banyaknya calon pelajar yang berdatangan ke Kota Malang dari berbagai daerah yang ada di seluruh Indonesia.

4.1.1 Visi dan Misi Kota Malang

Kota Malang memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1) Visi

“Terwujudnya Kota Malang sebagai Kota yang Bermatabat”

2) Misi

- a. Meningkatkan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan pendidikan yang bersaing di era dlobal serta meningkatkan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan kesehatan.
- b. Meningkatkan produktivitas dan daya saing berbasis potensi daerah.
- c. Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan terhadap masyarakat rentan berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis dan toleran dengan mengarusutamakan gender dan kerukunan sosial.
- d. Meningkatkan pembangunan infrastruktur dan daya dukung Kota yang terpadu dan berkelanjutan, tertib penataan ruang serta berwawasan lingkungan.
- e. Mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan public yang professional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.¹

4.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Pada bab ini terdiri dari beberapa sub bab yang menjelaskan tugas, fungsi, visi dan misi, serta struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

¹ <http://www.seasite.niu.edu/trans/indonesian/profil%20kota%20malang.htm#> diakses pada tanggal 1 november 2018 pukul 12.31 WIB.

Gambar 4.1 Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018

4.2.1 Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah

Adapun tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah sesuai peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah. Adalah sebagai berikut:

- 1) Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.
- 2) Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud ayat 1, BKD mempunyai fungsi :
 - a. Perumusan kebijakan di daerah.
 - b. Pengorganisasian dan pemberian dukungan penyelenggaraan pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian.
 - c. Penyerenggaraan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, kenaikan pangkat dan gaji berkala, pemindahan, pemberhentian dari dan dalam jabatan structural atau fungsional serta pension.

- d. Menyelenggarakan pengembangan kompetensi pegawai, pendidikan pelatihan, dan fasilitasi lembaga professional pegawai.
- e. Penilaian prestasi kerja.
- f. Evaluasi kerja
- g. Menyampaikan saran dan pertimbangan.²

4.2.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai visi yaitu Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Yang Profesional, Akuntabel dan Berorientasi pada Kepuasan Masyarakat. Selain itu, BKD Kota Malang memiliki Misi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang professional.
- b. Meningkatkan disiplin aparatur dan kualitas informasi kepegawaian.
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan di bidang kepegawaian dengan indikator sasaran, nilai kepuasan masyarakat.

4.2.3 Struktur Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

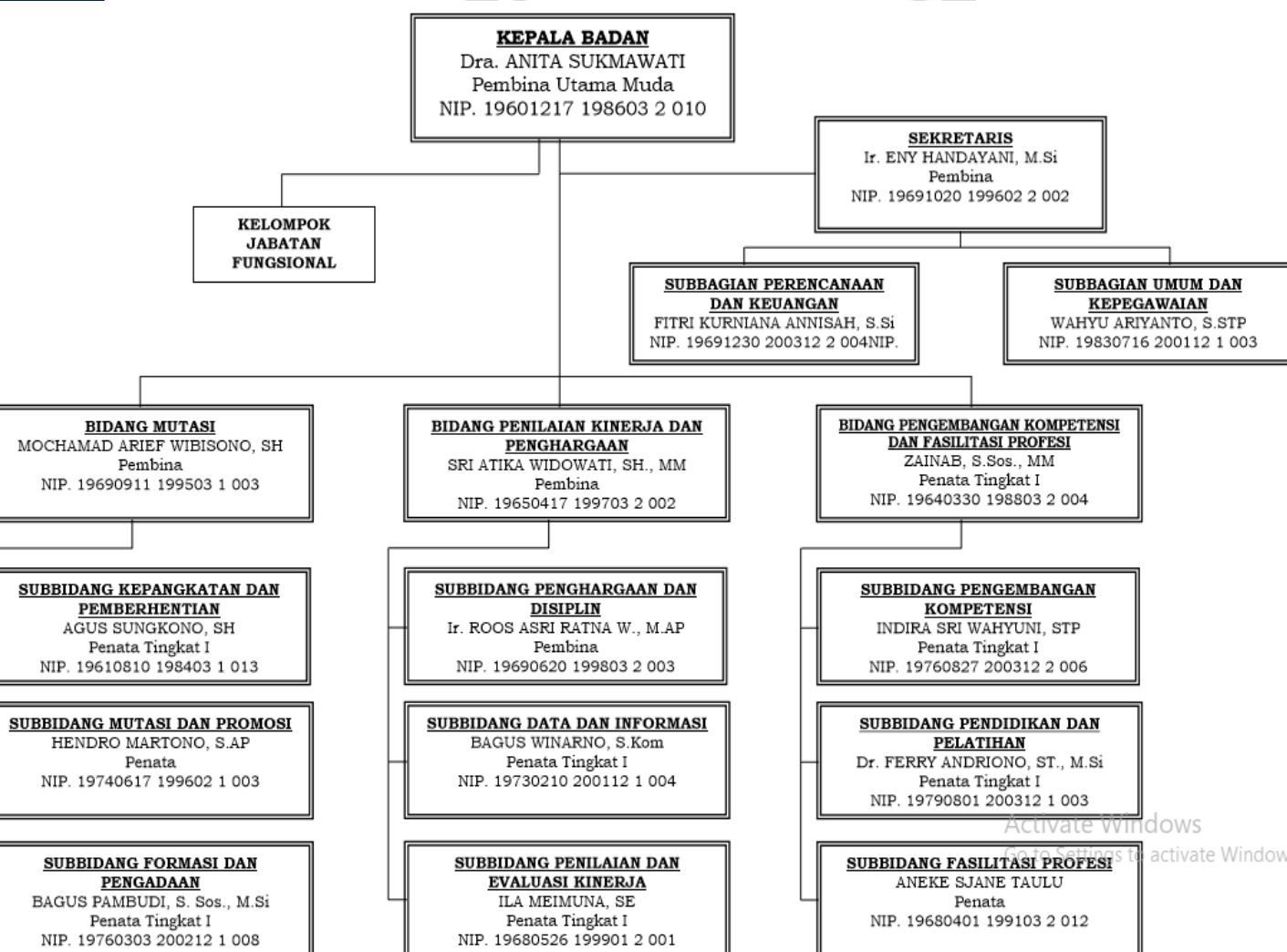
Adapun struktur Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 - 1. Subbagian Perencanaan dan Keuangan
 - 2. Subbagian Umum dan Kepegawaian
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari:
 - 1. Subbidang Mutasi dan Promosi;
 - 2. Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian; dan
 - 3. Subbidang Formasi dan Pengadaan;
- d. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, terdiri dari :
 - 1. Subbidang Pengembangan kompetensi;

² Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah.

2. Subbidang Pendidikan dan Pelatihan; dan
3. Subbidang Fasilitasi Profesi;
- e. Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, terdiri dari:
 1. Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja;
 2. Subbidang Penghargaan dan Disiplin; dan
 3. Subbidang Data dan Informasi.
- f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang



Sumber: Renstra BKD Kota Malang 2014-2018

4.2.3.1 Kesekretariatan

Pertama, Sekretaris Badan mempunyai tugas pokok dalam pembinaan administrasi, organisasi dan juga memberikan pelayanan teknis administrasi pada seluruh unit satuan kerja dijabat oleh Ir. Eni Handayani, M. Si.

Kedua, Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas merencanakan kegiatan pengkajian/penelaahan dalam rangka pencarian alternative solusi/kebijakan bagi pimpinan, merencanakan kegiatan perencanaan dan keuangan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan. Jabatan ini di isi oleh Fitri Kurniana Annisah, S.Si.,M.M.

Ketiga, Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan inventarisasi barang milik daerah yang menjadi kewenangan BKD, membuat laporan rutin tentang peremajaan pegawai, Daftar Urut Kepangkatan (DUK), dan memperoses usulan kenaikan pangkat, mutasi, gaji berkala, pendidikan dan pelatihan pegawai, serta urusan kepegawaian lainnya. Dijabat oleh Wahyu Ariyanto, S.STP.

4.2.3.2 Bidang Mutasi

Pertama, Bidang Mutasi mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengelolaan mutasi dan promosi, kepangkatan dan pemberhentian serta penyusunan formasi dan penyelenggaraan pengadaan pegawai. dijabat oleh Mochamad Arief Wibisono S.H.

Kedua, Subbidang Mutasi dan Promosi mempunyai fungsi melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal. Dijabat oleh Hendro Martono S.AP

Ketiga, Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian mempunyai tugas menyiapkan data di bidang penerbitan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta pemberhentian/pension guna kelancaran pelaksanaan tugas. Posisi ini di jabat oleh Agus Sungkono S.H.

Keempat, Subbidang Formasi dan Pengadaan mempunyai fungsi menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagai bahan pembinaan, pengendalian, pemantauan, dan evaluasi penyusunan formasi dan kebutuhan pegawai serta pelaksanaan rekrutmen/pengadaan pegawai serta melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan kebutuhan pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan. Dijabat oleh Bagus Pambudi S. Sos, m.Si.

4.2.3.3 Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan

Pertama, Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan mempunyai tugas merumuskan petunjuk teknis kegiatan penilaian kerja, penghargaan dan disiplin serta data dan sistem informasi kepegawaian berdasarkan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian. Posisi ini dijabat oleh Sri Atika Widowati S.H., M. M.

Kedua, Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal dan menyiapkan data terkait kinerja pegawai sebagai acuan untuk penyusunan kebijakan atasan. Posisi dijabat oleh Ila Meimuna S.E.

Ketiga, Subbidang Penghargaan dan Disiplin mempunyai tugas melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan pemberian penghargaan, tunjangan kesejahteraan, cuti dan usulan penerbitan Kartu Pegawai Elektronik (KPE), Kartu Pegawai (KARPEG) SERTA

Kartu Suami/Kartu Istri(KARIS/KARSU) sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan. Dijabat oleh Ir. Roos Asri Ratna W, M. AP.

Keempat, Subbidang Data dan Informasi mempunyai fungsi menyiapkan bahan pembinaan di bidang pengelolaan data dan arsip kepegawaian serta pengembangan sistem informasi kepegawaian guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian, dan melaksanakan tugas pemeliharaan, penataan, dan peremajaan data maupun arsip kepegawaian secara aktual dan factual serta memberikan fasilitasi pelayanan data, arsip dan laporan kepegawaian sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Dijabat oleh Bagus Winarno S. Kom.

4.2.3.4 Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi

Pertama, Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan BKD untuk mengevaluasi permasalahan serta merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/lintas sector dalam kegiatan pengembangan kompetensi dalam fasilitasi profesi guna kelancaran pelaksanaan kegiatan. Dijabat oleh Zainab, S.Sos., M.M.

Kedua, Subbidang Pengembangan Kompetensi mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyusunan bahan kajian dan pelaksanaan administrasi pengembangan kompetensi pegawai. Dijabat oleh Indira Sri Wahyuni, STP.

Ketiga, Subbidang Pendidikan Pelatihan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan pelatihan, penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya. Dijabat oleh Dr. Ferry Andriono ST. M. Si.

Keempat, Subbidang Fasilitasi Profesi mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelenggaraan fasilitasi pengelolaan administrasi dan tata hubungan kerja lembaga profesi pegawai, serta menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan penyelenggaraan fasilitasi pengelolaan administrasi. Dijabat oleh Aneke Sjane Taulu.



4.3 Sumber Daya SKPD

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh Jabatan Pimpinan Tinggi, membawahi seorang Sekretaris dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang dengan Jabatan Administrator, 2 (dua) Kepala Sub Bagian dan 9 (Sembilan) Kepala Sub Bidang dengan status Jabatan Pengawas. Jumlah karyawan/karyawati Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai dengan akhir Mei 2017 sebanyak 49 orang yang terdiri dari 1 orang JPT, 4 orang Jabatan Administrator golongan IV, 11 orang Jabatan Pengawas dengan komposisi Gol IV sebanyak 1 orang. Gol III sebanyak 10 orang, dan 33 orang Jabatan Pelaksana, dengan komposisi : Golongan IV sebanyak 20 orang dan Gol II sebanyak 11 orang dan golongan 1 sebanyak 2 orang, yang melayani kurang lebih 7673 orang Aparatus Sipil Negara dan 203 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Tabel 4.1 Data PNS menurut Golongan dan Tingkat Pendidikan Formal Tahun 2017

No	Gol. Ruang	Tingkat Pendidikan Formal (orang)									Jumlah
		S3	S2	S1	D3	D2	D1	SLA	SLP	SD	
1.	IV/c	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
2.	IV/b	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
3.	IV/a	-	3	1	-	-	-	-	-	-	4
4.	III/d	1	3	3	-	-	-	-	-	-	7
5.	III/c	-	2	3	-	-	-	1	-	-	6
6.	III/b	-	-	3	-	-	-	1	-	-	4
7.	III/a	-	1	9	1	-	-	2	-	-	13
8.	II/d	-	-	-	6	-	-	-	-	-	6
9.	II/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
10.	II/b	-	-	-	-	-	-	2	2	-	4
11.	II/a	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
12.	I/d	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13.	I/c	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
14.	I/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.	I/a	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUMLAH		1	10	20	7	-	-	6	5	-	49

Sumber: Review Renstra BKD Kota Malang 2014-2018

BAB V

PENGEMBANGAN KAPASITAS PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAH DAERAH OLEH BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG

5.1 Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif mengenai Pengembangan Kapasitas Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sehubungan dengan hal tersebut, sesuai dengan teori yang penulis gunakan fokus perhatian dalam pengembangan kapasitas sumber daya aparatur adalah terletak pada pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen.¹ Hal tersebut merupakan indikator yang sesuai dilakukan dalam upaya meningkatkan profesionalisme aparatur pemerintah daerah.

Namun dalam penelitian ini hanya terdapat 3 (tiga) indikator yang sesuai dengan pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu pendidikan dan pelatihan (Diklat), kondisi kerja dan gaji. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara beserta dokumen yang menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah melakukan pengembangan kapasitas pegawai dalam upaya meningkatkan profesionalisme aparatur pemerintah daerah melalui ketiga indikator tersebut.

5.1.1 Pendidikan dan Pelatihan

Upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur salah satunya melalui program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Tujuan dari diselenggarakannya Diklat itu untuk

¹ Grindle, *Getting Good Government: Capacity Building in The Public Sector of Developing Countries*, Boston, 1997, hlm 13.

meningkatkan profesionalisme pegawai sehingga memenuhi tuntutan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Oleh karena itu Diklat merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan dan fungsi dari organisasi yaitu tercapainya sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi yang unggul dan profesional. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, dibedakan menjadi 2 jenis yaitu:

Pertama, Diklat Prajabatan merupakan pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat prajabatan dilaksanakan untuk supaya memberikan berbagai pengetahuan serta wawasan kebangsaan, keperibadian dan etika seorang PNS. Calon Pegawai Negeri Sipil wajib diikutsertakan Diklat Prajabatan selambat-lambatnya dua tahun setelah diangkat sebagai CPNS dan wajib lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat menjadi PNS.

Kedua, Diklat Dalam Jabatan merupakan Diklat yang dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar bisa menjalankan tugas-tugas mereka dengan sebaik-baiknya, Diklat Dalam Jabatan terdiri dari:

a. Diklat Kepemimpinan

Diklat ini bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

b. Diklat Fungsional

Dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing jabatan. Fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional bersangkutan.

c. Diklat Teknis

Diklat Teknis untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara bertahap atau

berjenjang, dimana jenis dan jenjang diklat teknis ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan.²

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam upaya melakukan pengembangan kapasitas pegawai salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan atau yang lebih dikenal dengan sebutan Diklat. Diklat yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah mengembangkan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan yang tujuannya yaitu lebih meningkatkan kompetensi, kapabilitas dan keahlian pegawai, sebagaimana yang dilakukan oleh Sub Bagian Perencanaan, Ibu Fitri Kurniana Annisah, S.Si.,M.M.sebagai berikut:

“Diklat pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah sama jenisnya oleh yang dilakukan instansi lainnya yang terdiri dari Diklat Prajabatan yang mana setiap CPNS wajib mengikutinya sebelum diangkat menjadi PNS dan Diklat Dalam Jabatan terdiri dari Diklat Kepemimpinan dan Diklat Teknik Fungsional. Tujuan diselenggarakan Diklat tersebut untuk lebih meningkatkan kompetensi, kapabilitas dan keahlian Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah dalam melaksanakan tugasnya”³

Hal serupa juga diungkapkan oleh Bidang Diklat Pegawai, Mas Wahyu Irianto, S.STP, sebagai berikut:

“Dalam mengembangkan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah, Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan salah satunya melalui Diklat. Diklat tersebut merupakan Diklat Prajabatan yang harus dilaksanakan oleh para CPNS tak terkecuali para CPNS lamanya Diklat sekitar 2 bulan. Satu lagi Diklat yang dilakukan setelah sah menjadi PNS yaitu Diklat Dalam Jabatan yang terdiri dari Diklat Kepemimpinan yang diperuntukkan bagi pejabat Eselon IV yang lamanya sekitar 3 bulan dan Diklat Teknis Fungsional yang waktunya hanya sebentar tidak lebih dari sebulan.”

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa Diklat Dalam Jabatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terdiri dari 3(tiga) macam yaitu Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis dan Diklat Fungsional. Kriteria pegawai yang diikutsertakan dalam Diklat yaitu semua aparatur pemerintah daerah yang sudah menjadi

² Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS

³ Wawancara dengan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada tanggal 20 Oktober 2018

Pegawai Negeri Sipil. Alur penentuan seorang pegawai dipandang perlu diikuti dalam diklat adalah adanya surat masuk dari pihak pusat, provinsi dan daerah yang kemudian ditindak lanjuti oleh Kepala Bidang Diklat Pegawai untuk memilih aparat pemerintah yang cocok, untuk diikutsertakan sesuai dengan jenis diklat yang diselenggarakan, lalu nama yang sudah dipilih diajukan ke Sekretaris inspektorat untuk dimintai persetujuan. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Ir. Eni Handayani, M. Si, sebagai berikut:

“Proses penunjukan pegawai yang diikutsertakan dalam Diklat jika terdapat surat undangan dan badan penyelenggaraan Diklat baik itu dari Lembaga diklat Kementrian, Provinsi dan Bidang Diklat ASN Badan Kepegawaian dan Pendidikan dan Pelatihan Kota Malang. Nantinya surat akan diproses oleh Sub bagian Umum dan Kepegawaian untuk memilih pegawai yang cocok bidangnya sesuai dengan materi Diklat yang akan diselenggarakan dan setelah itu nama pegawai yang akan diikutsertakan dalam Diklat akan diajukan kepada Sekretaris untuk dimintai persetujuan.”⁴

Pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 target diklat kepemimpinan sampai ke Diklat teknis selalu mengalami peningkatan dari awal tahun 2014 presentase yang mengikuti Diklat PIM dari 52,90% sampai akhir 2017 mencapai 98% sedangkan presentase ASN Diklat Teknis dari awal tahun 2014 yaitu 2,3% meningkat menjadi 65% di akhir tahun 2017 melihat dari grafik kenaikan persentase dapat disimpulkan bahwa program Pendidikan dan Pelatihan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah cukup baik.⁵

5.1.2 Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan lingkungan kerja didalam sebuah instansi yang menjadi tempat bekerja para pegawai yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas seorang pegawai. Kondisi kerja menyangkut tidak saja kondisi fisik, seperti tempat kerjanya yang bersih, sehat, akan tetapi juga menyangkut bagaimana hubungan/kultur yang

⁴ Wawancara dengan bagian Sekeretaris Badan kepegawaian Daerah pada tanggal 20 oktober 2018

⁵ Review Renstra BKD Kota Malang, *Matriks Penyempurnaan Renstra*. Tahun 2014-2018, hal 60.

terjalin antar pegawai di lingkungan kerja tersebut.⁶ Sehubungan dengan penjelasan tersebut kondisi kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah antara lain sebagai berikut:

5.1.2.1 Sarana dan Prasarana

Penyajian sarana dan prasarana disini adalah alat penunjang keberhasilan (peralatan,perlengkapan kerja dan fasilitas) yang digunakan untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi seorang Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan rencana sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Sarana dan Prasarana yang baik dan memadai jelas diperlukan bagi pengembangan kapasitas seorang pegawai, karena jika sarana dan prasarana kurang memadai dan kurang lengkap maka semua kegiatan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana,sehingga akan berdampak pada pada terhambatnya pengembangan kapasitas seorang pegawai khususnya dalam upaya penyediaan aparatur daerah yang trampil dan profesional.

Sarana dan Prasarana yang ideal adalah alat penunjang keberhasilan yang sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan yang cenderung meningkat sesuai dengan tugas dan fungsi yang di emban. Semakin besar tugas dan fungsi suatu organisasi seharusnya sarana dan prasarana yang ada juga harus memadai. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang agar melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, didukung dengan sejumlah sarana dan prasarana. Berikut ini adalah data mengenai sebagian sarana dan prasarana yang tersedia di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

Tabel 5.1 Sarana dan Prasarana Kerja BKD Kota Malang Berdasarkan Tahun 2018

No	Jenis Barang	Jumlah

⁶ Sondang,P. Siagian. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, LP3ES, Jakarta. 1987, hal 11.

1	AC Unit	7
2	Kendaraan operasional roda 4	3
3	Camera Video	1
4	Telepon fax	1
5	Filling Besi/Metal	12
6	Kendaraan operasional roda 2	13
7	Jam Mekanis	2
8	Kipas Angin	10
9	Komputer Server	1
10	Kursi Besi/Metal	104
11	Kursi	73
12	Kursi Tamu di Ruang Pejabat Eselon II	1
13	Kursi Tamu di Ruang Pejabat Eselon III	1
14	Laptop	6
15	Lemari	21
16	Local Area Network(LAN)	4
17	Mainframe	1
18	Meja	75

19	Mesin Ketik Eelektronik	2
20	Mesin Potong Rambut	1
21	Microphone/Wirless Mic	1
22	Mini Bus (penumpang 14 orang kebawah)	3
23	Note Book	10
24	Pc Unit/Kompute Unit	18

Sumber: Renstra BKD Kota Malang Tahun 2018

Berdasarkan tabel 5.1 , maka dapat diamati bahwa telah terdapat beragam fasilitas yang disediakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang dapat digunakan pegawai dalam menunjang pelaksanaan pekerjaannya. Berdasarkan data sarana dan prasarana di atas, menunjukkan bahwa di Badan Kepegawaian Daerah telah serius memberikan perhatian penuh pada kebutuhan pegawainya sehingga berpengaruh pada upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah. Upaya dalam meningkatkan pengembangan kapasitas harus didukung dengan memperbanyak sarana dan prasarana berupa laptop dan komputer yang pastinya akan menunjang peningkatan kinerja pegawai.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pemenuhan fasilitas sarana dan prasarana yang menjadi kesatuan dalam upaya pengembangan kapasitas pegawai terkhusus aparatur pemerintah daerah dapat dijadikan sebagai roda penggerak dalam peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih professional di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

5.1.2.2 Membina Hubungan Antar Pegawai

Upaya yang dapat dilakukan dalam mengembangkan kapasitas pegawai salah satunya dengan membina hubungan antar pegawai yang satu dengan yang lain. Pegawai dituntut harus mampu bekerja secara bersama-sama demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman saat

bekerja, sehingga dapat menciptakan kelompok kerja yang solid dan memiliki semangat kerja yang tinggi, hingga pada akhirnya akan membentuk sikap perilaku pegawai sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai, jadi didalam hal menyelesaikan tugas para pegawai satu dengan pegawai yang lainnya dapat saling berkoordinasi Hasil observasi yang peneliti lakukan di badan kepegawaian Daerah Kota Malang, menunjukkan bahwa ada suatu keterkaitan antar aparat pemerintah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Bidang Penilaian Kerja dan Penghargaan Pegawai, Ibu Sri Atika Widowati S.H., M. M. Sebagai berikut:

“Setiap menangani kasus-kasus yang masuk, baik itu kasus pengaduan langsung dari masyarakat maupun kasus pelimpahan dari pemerintah pusat/pemerintah provinsi disitulah terjadi koordinasi antar beberapa pegawai. Mereka melakukan pemeriksaan dengan membagi tugas sesuai dengan bidang mereka. Ada pegawai yang melakukan pengawasan, pengusutan, pengujian dan ada juga yang mengadministrasi laporan hasil pengawasan tersebut. Apabila nantinya dalam melakukan pengawasan terdapat aparat pemerintah yang mengalami kesulitan/kendala maka aparat pemerintah lainnya akan membantu memberikan arahan ataupun solusi.”⁷

Hal ini sejalan dengan pernyataan dari pegawai yang sudah diangkat selama 4 tahun sebagai Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan pada Fitri Kurniana Annisah, S.Si.,M.M. sebagai berikut :

“Semua aparat pemerintah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam menjalankan tugasnya selalu melakukan koordinasi antar pegawai atau dengan lainnya. Pegawai yang senior yang banyak pengalaman dalam mengawasi maupun menangani kasus-kasus yang berkaitan dengan penyelenggaraan urusan pemerintah daerah tidak segan untuk membagi ilmu mereka kepada pegawai lainnya yang masih minim pengalaman”⁸

Hubungan antar pegawai merupakan kondisi kerja non fisik yang sangat berpengaruh di dalam pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam mewujudkan kondisi kerja yang nyaman dan aman saat bekerja. Hubungan emosional antar pegawai yang satu dengan yang lain di tempat kerja merupakan hubungan antar pegawai, sehingga dituntut harus mampu

⁷ Wawancara dengan Bidang Penilaian Kerja dan Penghargaan Pegawai pada tanggal 21 Oktober 2018.

⁸ Wawancara dengan pegawai junior Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada tanggal 21 Oktober 2018.

berkerja secara bersama-sama demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman saat bekerja dan dapat menciptakan kerja yang solid dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber diatas, maka dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam menyelesaikan pekerjaan mereka tidak berjalan sendiri namun diselesaikan secara *teamwork* yang saling melengkapi satu dengan yang lain.

5.1.2.3 Gaji

Gaji merupakan imbalan yang sebenarnya diterima oleh setiap pegawai sebagai imbalan atas koordinasi (prestasi kerja) yang diberikan terhadap organisasi, agar pegawai yang bersangkutan dapat hidup layak bersama keluarganya. Dasar hukum pemberian gaji antara lain:

- a. Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok kepegawaian pasal 7 ayat 1,2 dan 3.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010 tentang Perbshsn Keduabelas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan pasal 7 ayat 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 “setiap PNS berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggungjawabnya.” Artinya gaji adalah hak setiap pegawai Negeri Sipil dan harus diberikan sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing.

Disamping gaji pokok, pegawai Negeri Sipil juga menerima komponen gaji yang lain berupa tunjangan. Hal ini dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1997

tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri yang menyatakan bahwa “disamping gaji pokok kepada Pegawai Negeri Sipil diberikan tunjangan jabatan dan tunjangan lain-lain.” Jadi tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pegawai Nomor 7 Tahun 1977 adalah sebagai berikut:

a. Tunjangan Keluarga

Tunjangan keluarga terdiri dari : *Pertama*, Tunjangan istri/suami sebesar 10% dari gaji pokok. *Kedua*, Tunjangan anak sebesar 2% dari gaji pokok dengan ketentuan untuk dua anak belum mempunyai penghasilan atau berumur kurang dari 18 tahun.

b. Tunjangan Lain-Lain

Apabila berlaku bagi seluruh PNS diatur dengan Peraturan Pemerintah. Sedangkan apabila berlaku bagi PNS tertentu diatur dengan Kepres, misalnya : Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1985 tentang Tunjangan Khusus yang menyatakan bahwa tunjangan khusus diberikan kepada PNS yang bekerja di Irjan (yang sekarang Parua) sebesar sebagai berikut:

1. Gol I sebesar 63% dari gaji pokok sebulan.
2. Gol II sebesar 70% dari gaji pokok sebulan.
3. Gol III sebesar 76% dari gaji pokok sebulan.
4. Gol IV sebesar 79% dari gaji pokok sebulan.⁹

Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1996 tentang Tunjangan Pengabdian yang menyatakan bahwa tunjangan pengabdian diberikan kepada PNS yang bekerja dan bertempat tinggal di daerah terpencil, besarnya adalah sebagai berikut:

- | | |
|------------------------|--------------------|
| 1. Gol I/Tamtama | Rp.75,000,-/bulan |
| 2. Gol II/Bintara/Capa | Rp.100,000,-/bulan |
| 3. Gol III/Pama | Rp.125,000,-/bulan |
| 4. Gol IV | Rp.150,000,-/bulan |

⁹ Peraturan Pemerintah No.7 Tahun. 1997, *Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil* (PNS).

c. Tunjangan Jabatan

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangkas susunan jabatan fungsional kepada PNS yang menduduki jabatan tertentu diberikan tunjangan jabatan tertentu. Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian, Bapak Agus Sungkono S.H. sebagai berikut :

“Karena semua gaji PNS sudah di selenggarakan oleh pemerintah pusat yang kemudian ditransfer oleh pemerintah pusat ke pemerintah daerah dan dihitung dari jumlah pegawai di daerah. pada tahun awal anggaran dalam bentuk belanja tidak langsung pegawai, hal ini untuk mengantisipasi pegawai yang naik pangkat atau naik gaji berkala pada tahun yang bersangkutan. Sebaliknya kepastian pemberian gaji pada periode/tanggal yang telah ditetapkan mempengaruhi PNS yang bersangkutan dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya, maupun dalam pembayaran kredit yang bersangkutan”¹⁰

Berkaitan dengan penjelasan diatas maka gaji seorang pegawai negeri sipil sudah diatur dalam peraturan tersendiri. Selain mendapatkan gaji pokok aparat pemerintah Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sendiri menerima tunjangan, Pemberian tunjangan tersebut dimaksudkan agar dapat memacu semangat pegawai untuk terus meningkatkan produktivitas dan kreativitas pegawai yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja pegawai.

5.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pengembangan Kapasitas Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

5.2.1 Faktor Pendukung

Munculnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah memberikan kewenangan dalam pengelolaan kepegawaian, serta Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang berisi ketentuan-ketentuan dalam bidang kepegawaian salah satunya mengenai Diklat. Selain itu adanya Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Usunan Organisasi. Tugas dan Fungsi Serta Tata

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian pada tanggal 23 Oktober 2018

Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, memberikan dorongan untuk pemerintah daerah khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang meningkatkan profesionalitasnya dalam melaksanakan tugas berdasarkan Tupoksi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan normatif yang mengatur tentang tuntutan untuk lebih bekerja secara profesional sangat berpengaruh terhadap pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah. Hal ini dikarenakan dengan adanya dukungan normative tersebut akan semakin terpacu untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi.

5.2.1.1 Motivasi Pegawai

Motivasi merupakan unsur yang paling penting untuk meningkatkan semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya, karena motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seorang yang dapat mendorong individu untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu. Faktor motivasi inilah yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu dan kelancaran kegiatan instansi.

Berdasarkan hasil penelitian, para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut diwujudkan dengan keikutsertaan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kapasitas. Hal ini seperti diungkapkan oleh Sub Bag Umum dan Kepegawaian, Mas Wahyu Irianto, S.STP, sebagai berikut :

“Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini cukup tinggi motivasi aparatur pemerintah daerah dalam mengikuti Diklat kadang banyak dari mereka mengajukan diri untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan baik dari pusat maupun daerah.”¹¹

Selanjutnya Kepala Sub Bag Perencanaan dan Keuangan, Ibu Fitri Kurniana Annisah, S.Si.,M.M.SE sebagai berikut :

¹¹ Wawancara dengan Sub Bag Umum dan Kepegawaian pada tanggal 24 Oktober 2018

“Diikutsertakan dalam sebuah Diklat tersebut motivasi saya untuk terus meningkatkan kompetensi diri akan tercapai. Hingga nantinya pekerjaan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang akan terselesaikan dengan baik.”¹²

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, motivasi aparatur pemerintah daerah cukup tinggi. Hal ini membuat penyelenggara pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah akan berjalan dengan lancar sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai nantinya.

Akan tetapi motivasi ini harus didasari dengan niat yang sungguh-sungguh untuk mencapai prestasi bukan untuk tujuan individual semata baik mengenai jabatan, gaji, tujuan pribadi lainnya. Hal ini dikarenakan motivasi untuk tujuan tersebut dapat berakibat pada bobroknya birokrasi Negara Indonesia yang selama ini masih terpuruk, seperti Korupsi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) yang sangat meresahkan seluruh masyarakat.

5.2.2 Faktor Penghambat

Adapun faktor-faktor yang menjadi penghambat di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah:

5.2.2.1 Keterbatasan Dana

Pelaksanaan pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah seperti pada umumnya kegiatan-kegiatan tidak lepas dari berbagai kendala antara lain masalah dana. Dana adalah hal yang berhubungan dengan uang, antara lain sumber pendapatan, jumlah uang yang cukup dan pengelolaan keuangan yang sesuai dengan tujuan penggunaan. Semakin besar dana yang terjadi, semakin banyak pada kemungkinan kegiatan atau program yang dilaksanakan.

Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terdapat rencana anggaran mengenai pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah. Namun terdapat hambatan dalam merealisasi anggaran pengembangan kapasitas, yang menjadi hambatan tersebut ialah adanya

¹² Wawancara dengan Sub Bag Perencanaan dan Keuangan pada tanggal 25 Oktober 2018

keterlambatan penurunan dana dari pihak penyelenggara pengembangan kapasitas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sub Bidang Diklat, mas Dr. Ferry Andriono ST. M. Si., sebagai berikut :

“Faktor dana menjadi faktor penghambat dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah, hal ini dikarenakan minimalnya dana yang diterima Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dari pihak penyelenggara.”¹³

Selanjutnya Sub Bag Umum dan Kepegawaian Mas Wahyu Irianto, S.STP, menambahkan :

“Ya mas, anggaran untuk Diklat terbatas, sedangkan PNS yang harus di Diklat banyak, Sehingga diambil skala prioritas. Untuk sarana dan prasarana juga menjadi kendala,. Kita gak punya gedung Diklat dan asrama sendiri, sehingga kalo mengadakan Diklat terpaksa sewa gedung.”¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang faktor kekurangan dana menjadi faktor penghambat dalam penyelenggara pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah. Keterlambatan serta terbatasnya anggaran Diklat dana yang diterima dari pihak penyelenggara menyebabkan dana tersebut tidak dapat diserahkan kepada peserta pengembangan kapasitas dengan tepat waktu.

¹³ Wawancara dengan Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada tanggal 26 Oktober 2018.

¹⁴ Wawancara dengan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian tanggal 25 Oktober 2018.

BAB VI

PENUTUP

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan tentang beberapa hasil yang ada di lapangan selama proses penelitian. Selain itu peneliti juga akan memberikan rekomendasi yang bisa dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan Pengembangan Kapasitas Pegawai di Kota Malang.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka penulis menarik kesimpulan Pengembangan Kapasitas Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai berikut:

Pertama, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) memiliki peran penting dalam menentukan usaha-usaha dalam rangka meningkatkan kapasitas sumberdaya aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sesuai dengan bidang tugasnya. Diklat yang dilaksanakan terdiri dari Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan yang dibagi lagi menjadi Diklat Kepemimpinan dan Teknis Fungsional.

Kedua, kondisi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang seperti membina hubungan kerja yang baik antara pegawai senior yang tidak segan untuk membagi ilmu kepada juniornya yang masih minim pengetahuan serta pengalaman dalam bekerja, hal tersebut sangat berguna sebagai penunjang dalam peningkatan sumberdaya aparatur pemerintah daerah agar lebih profesional.

Ketiga, gaji berhubungan dengan pengembangan kapasitas sumberdaya aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mendapat tunjangan yang

cukup untuk layak hidup bersama keluarganya dan pemberian gaji tepat pada waktunya maka pegawai tersebut akan semakin semangat dan termotivasi untuk mengembangkan kapasitasnya.

Selain itu juga kesimpulan terhadap faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah, meliputi:

Pertama, tingginya minat aparatur meningkatkan kompetensi melalui Diklat sehingga memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugasnya merupakan salah satu faktor pendukung dalam pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah. Hal ini membuat penyelenggara pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah dapat berjalan dengan baik sehingga berdampak pada kinerja pegawai.

Kedua, terbatasnya anggaran untuk melaksanakan Diklat menjadi faktor penghambat dalam kelancaran penyelenggaraan Diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Belum lagi kurangnya sarana prasarana pendukung seperti gedung sehingga apabila ingin mengadakan Diklat terpaksa menyewa gedung.

6.2 Rekomendasi

Adapun saran yang diberikan oleh peneliti sehubungan dengan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas kerjanya agar lebih professional adalah sebagai berikut:

- 1) Alokasi dana program pengembangan kapasitas pegawai seharusnya lebih diprioritaskan agar keterbatasan dana tidak lagi menjadi salah satu kendala di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas.
- 2) Perlu adanya Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang evaluasi serta monitoring terhadap aparatur pemerintah daerah yang telah melakukan Diklat agar dapat diketahui

dampak dari hasil setelah mengikuti kegiatan Diklat tersebut untuk memperbaiki kinerja mereka.

